

האם עמותות זקוקות לכלי ניהול פיננסיים?

אלי מלכי

malki@netmedia.net.il

בשנת 1989 כתב של פיטר דרוקר – הוגה הדעות החשוב ביותר של תורת הניהול המודרנית - מאמר מכונן בשם: "מה יכולים העסקים ללמוד ממוסדות ללא כוונת רווח"¹. בין היתר דרוקר מתייחס במאמר זה לסוגיית הניהול הפיננסי בעמותות וכותב: "ככלל, מלכ"רים מודעים לכסף יותר מאשר ארגונים עסקיים. רוב הזמן הם מדברים על כספים ומודאגים בקשר אליהם, מפני שקשה כל כך לגייס אותם, ומשום שהם נמצאים תמיד במחסור. אבל מלכ"רים אינם משתיתים את האסטרטגיה שלהם על כסף, והוא אינו עומד במרכז התוכניות שלהם, כפי שנוהגים מנהלי חברות רבים".

נשאלת השאלה האם עמותות זקוקות לכלי ניהול פיננסיים, מעבר להנהלת חשבונות בסיסית שנדרשת עפ"י החוק. עפ"י הדו"ח המסכם של מיזם "תבונה" – שמטרתו הייתה להקניית כלי ניהול פיננסיים לעמותות – המיזם לא זכה להיענות גורפת וניצל רק כ- 50% מהתקציב שהוקצה לו. האם אכן מנהלי עמותות לא רואים את הצורך בכלי ניהול פיננסיים, כפי שטוען הדו"ח?

למיטב הבנתי ישנן סיבות מהותיות יותר לקושי בהקניית כלי ניהול פיננסיים לעמותות. את ההקדמה לספרם "לי זה עולה יותר – קבלת החלטות ניהוליות, תמחיר והשבחת חברות" פותחים יורם עדן ובעז רונן² בסיפור הבא: "שני חובבי טייס טסו להם להנאתם במרחבי הרקיע. לאחר זמן מה איבדו את דרכם, הנמיכו את כלי הטיס עד שפגשו אדם. שאלו אותו – "איפה אנחנו נמצאים?" "הרי זה פשוט" השיב להם האדם "אתם בכדור פורח". חייכו חובבי הטיס ואמרו – "האיש בוודאי משתמש בתמחיר כל חייו – דבריו מדויקים, אך לא רלוונטיים..."

סיפור זה ממחיש את הבעיה שעומדת בפני מנהלי עמותות שמוצעים להם כלי ניהול פיננסיים שמיובאים מהמגזר העסקי – המידע אולי מדויק, אבל לא רלוונטי עבורם. צריך לזכור שכלי ניהול פיננסיים אינם מטרה בפני עצמה. מכיוון שבניה והטמעה של כלים לניהול פיננסי מחייבת השקעה משמעותית של זמן ניהולי יקר, חייבות להיות מטרות ניהוליות חשובות מספיק שאותן הכלים הנ"ל מסייעים להשיג. להלן אציג שלוש מטרות ניהוליות, שאותן צריכים כלי הניהול הפיננסי להשיג:

- קבלת החלטות כלכליות.
- ניהול סיכונים - מעקב ובקרה שוטפים.
- גיוס כספים ודיווח לתורמים.

א. קבלת החלטות כלכליות:

למרות שעמותות אינן עוסקות בפעילות כלכלית מובהקת, הן נדרשות לקבל החלטות כלכליות. כאשר עמותה מתלבטת האם לפתוח תכנית חדשה היא חייבת לשקול גם את ההיבט הכלכלי – כלומר מהן ההכנסות הצפויות עקב בצוע הפעילות החדשה ומהן ההוצאות שתתווספנה לעמותה כתוצאה ממנה. אם ההכנסות הצפויות נמוכות מההוצאות שתתווספנה, העמותה צריכה למצוא מקור מימון פנימי על מנת לסבסד את הפעילות החדשה. במקביל כאשר עמותה נדרשת לצמצם פעילות עקב ירידה בהכנסות היא חייבת לקחת בחשבון את ההיבט הכלכלי. העמותה צריכה לדעת במדויק אילו הוצאות תיחסכנה עקב סגירת הפעילות, ולוודא שההוצאות שתיחסכנה גבוהות יותר מאובדן ההכנסות שנובע מסגירת הפעילות. אף עמותה לא תרצה לסגור תוכנית חשובה מבחינה חברתית, ולגלות לאחר מכן שהגירעון שלה רק גדל עקב סגירת הפעילות.

¹ הגרסה העברית של מאמר זה התפרסמה בספרו של דרוקר "מניהול של אתמול למנהיגות של מחר" בהוצאת מטר.
² יורם עדן ורו"ח ודיקן ביה"ס למנהל עסקים במסלול האקדמי של המכללה למנהל; בעז רונן הוא פרופסור מן המניין בפקולטה לניהול של אוניברסיטת ת"א.

ב. ניהול סיכונים - מעקב ובקרה שוטפים:

מעקב ובקרה שוטפים על ההכנסות וההוצאות בפועל ביחס לתכנון, מאפשרים לעמותה להיערך בזמן, ואף למנוע קשיים תזרימיים או גירעונות מתפתח. ככל שגילויי הבעיה יהיה מוקדם יותר זמן התגובה של הארגון יהיה ארוך יותר, ויאפשר לו להיערך מבעוד מועד ולצמצם את הנזק. במקביל כלים למעקב ובקרה שוטפים מאפשרים לעמותה לבזר את האחריות התקציבית גם למנהלים בדרגי הביניים, ובכך לאפשר שליטה יותר אפקטיבית על ההוצאות.

ג. גיוס כספים ודיווח לתורמים:

בעוד ששתי המטרות הקודמות הן משותפות הן לעמותות והן לעסקים, המטרה השלישית היא ייחודית למגזר השלישי. עמותות משתמשות בתקציבן ככלי לגיוס כספים. תורמים וגורמים מממנים דורשים לראות את התקציב של הפעילות הממומנת, ובדרך כלל מבקשים גם דו"חות ביצוע כתנאי להמשך המימון. לפיכך כשמנהלי עמותות מדברים על תקציב, הם מתכוונים ברוב המקרים לכלי שמאפשר לעמותה לגייס כספים.

על מנת שכלים לניהול פיננסי יהיו רלוונטיים לעמותות, הם צריכים לתת מענה לשלושת המטרות הנ"ל. אולם מסתבר שהתמונה הפיננסית שנדרשת על מנת להשיג את מטרות (א) ו-(ב) שונה באופן מהותי מהתמונה הפיננסית שנדרשת על מנת להשיג את מטרה (ג).

למה הכוונה? על מנת להסביר את העניין אציג להלן שתי דוגמאות:

הדוגמה הראשונה מתייחסת לעמותה שמפעילה תוכניות התערבות במספר בתי ספר. פעילות העמותה נעשית בחלקה ע"י צוות שמגויס אד-הוק לכל בית ספר, ובחלקה ע"י הצוות הקבוע של העמותה שמחלק את זמנו בין בתי הספר. על מנת לדעת מהי המשמעות הכלכלית של הפסקת פעילות בבית ספר ספציפי, העמותה צריכה לייחס לפעילות זו רק את ההוצאות שתיחסנה עקב הפסקת הפעילות, ובמקביל רק את ההכנסות שנובעות ישירות מאותה פעילות. סגירת פעילות בבית ספר אחד כמעט ולא תשפיע על היקף ההעסקה של הצוות הקבוע, אבל תביא להפסקת ההעסקה של הצוות שמגויס אד-הוק ולחיסכון בהוצאות של רכש וקניית שירותים שהן ספציפיות לאותה פעילות. לעומת זאת התקציב שיוצג לתורמים ולגורמים מממנים יכלול בתוכו גם את החלק היחסי של עלות השכר של הצוות הקבוע, על מנת לשקף את העובדה שאותה פעילות צורכת משאבים מהעמותה. במינוח הכלכלי – בתקציב שמיועד לקבלת החלטות תשויכנה לפעילות רק ההוצאות המשתנות שלה (קרי: אותן הוצאות שתיחסנה אם הפעילות תופסק), בעוד שההוצאות הקבועות של העמותה תוצגנה בנפרד. לעומת זאת התקציב שמשמש לגיוס משאבים חייב לכלול העמסה מלאה של כל ההוצאות הקבועות³ של הארגון על הפעילויות, אחרת הארגון לא יוכל להתקיים.

הדוגמה השנייה מתייחסת לעמותה שמספקת שירותי רווחה בתנאי פנימייה. לשם פשטות נניח שישנן שתי תוכניות אחת לנוער ואחת לבוגרים. במקביל יש לעמותה מטבח שמופעל ע"י צוות העמותה וכן מחלקת אחזקה שמטפלת באחזקת המבנה. לצורך מעקב ובקרה העמותה תרצה להפריד את ההוצאות של המטבח והאחזקה מהתוכניות על מנת שהמנהלים שעליהם רוצים להטיל את האחריות התקציבית יוכלו לקבל דו"ח שיכלול את סעיפי ההוצאה שבאחריותם. באופן ספציפי מנהל המטבח ומנהל האחזקה צריכים לקבל דו"ח תכנון מול ביצוע שנוגע למחלקות שלהם, על מנת שיוכלו לקחת אחריות על תקציבם. לעומת זאת לצורך ההצגה לגורמים מממנים העמותה תרצה להעמיס את ההוצאות של המטבח והאחזקה על כל הפעילויות. העמסה זאת היא הכרחית מכיוון שגיוס כספים לתשתיות כגון מטבח או אחזקה הוא משימה כמעט בלתי אפשרית.

שתי הדוגמאות הנ"ל ממחישות מדוע השגת מטרות (א) ו-(ב) מחייבת תמונה פיננסית אחת, בעוד שהשגה של מטרה (ג) מחייבת תמונה פיננסית אחרת.

הצורך להציג תמונה פיננסית דואלית – אחת פנימית שמיועדת לצרכי ניהול והשנייה חיצונית שמיועדת לגיוס משאבים – הוא מאפיין ייחודי של ארגוני מגזר שלישי ואיננו קיים במגזר העסקי.

³ חשוב להדגיש שהוצאות קבועות אינן הוצאות נהלה וכלליות, אלא הוצאות של הפעילות, שאין קשר כלכלי מובהק בינן לבין פעילות ספציפית. הסבר מלא להבדל בין הוצאות קבועות להוצאות תקורה (הנהלה וכלליות) ניתן למצוא [במדריך שלהלן](#).

כתוצאה מכך כלי ניהול פיננסיים שאינם לוקחים בחשבון את הצורך בהצגה פיננסית דואלית, הם בעלי רלוונטיות נמוכה במקרה הטוב, או חסרי רלוונטיות לחלוטין במקרה הרע. אין פלא אפוא שמנהלי עמותות רבים מתייחסים בחשדנות לכלים פיננסיים סטנדרטיים שמיובאים מהמגזר העסקי, ללא ההתאמות הנדרשות לניהול העמותה. לעומת זאת הניסיון מלמד שכאשר כלי הניהול הפיננסיים מותאמים לצרכי העמותה והתועלת שלהם ברורה, העמותה לא תהסס להשקיע בהטמעתם משאבים ניהוליים וגם משאבים כספיים.

הכותב הוא כלכלן המתמחה בניהול כלכלי ופיננסי של עמותות; משמש כמנהל הכספים של מרכז "קרן אור" (חל"צ) - מסגרת חינוכית-שיקומית המספקת שירותים לעיוורים/לקויי-ראיה עם לקויות מורכבות נוספות. במקביל הוא מרצה בתכניות לתואר שני בניהול מלכ"רים באוניברסיטה העברית ובאוניברסיטת בן גוריון. היה בעבר סמנכ"ל הכספים של הג'וינט במדינות חבר העמים (חמ"ע), וכן שמש כיועץ פיננסי במסגרת מיזם "תבונה".

המאמר התפרסם במקור באתר "הזוית השלישית"